

ケース・メソッドを活用したJA販売事業改革

— 全中と宮城大食産業学部の実践 —

宮城大学 食産業学部 教授 三石 誠司

はじめに

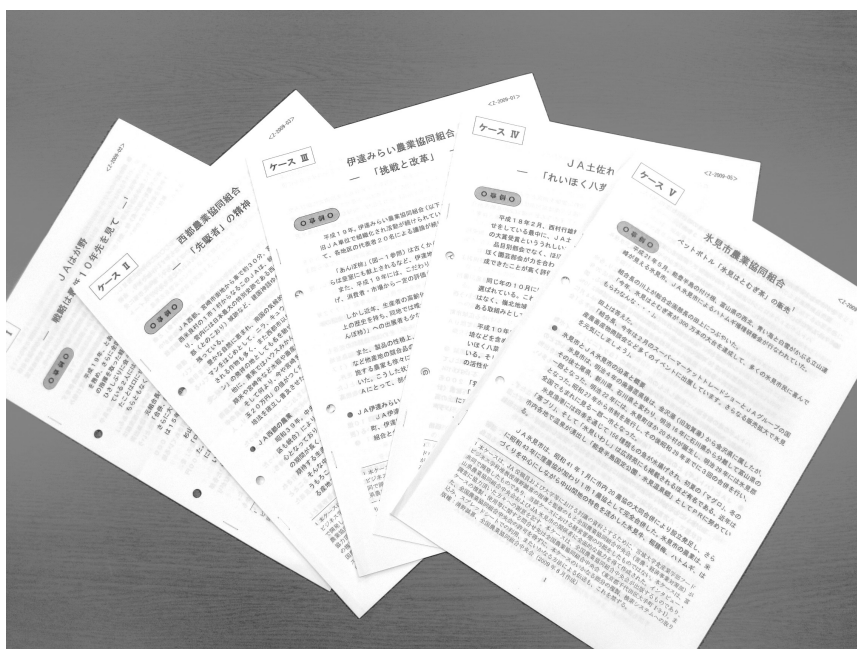
ケース・メソッドⁱは、経営者教育あるいはマネジャーの教育手法として本当に役に立つのか、という問いをよく受ける。これに対する回答は、「もちろん役に立つ。場合によっては、恐らく他のどの方法よりも有効である。しかし、万能ではない。それは、ケースのインストラクターだけでなく、ケースそのものの内容と、参加者が真摯にケース・メソッドに取り組んだ場合に限る」というものだ。

平成20年秋、筆者は古巣のJAグループ全国団体のひとつである全国農業協同組合中央会（以下、全中）より、JA販売事業改革への取り組みのひとつとしてケース・メソッドを活用したいとの相談を受けた。窓口は全中営農・経済事業改革推進部ⁱⁱである。その後、

ほぼ1年強を経過した平成22年1月時点で、全中・県中（県中央会）・JAとともに、筆者および筆者の同僚が取り組んだ全国のJAケースは、以下の7ケースになる。

- ・ JAはが野：戦略は10年先を見て
- ・ JA西都：「先駆者」の精神
- ・ JA伊達みらい：挑戦と改革
- ・ JA水見市：ペットボトル「氷見はとむぎ茶」の販売
- ・ JA土佐れいほく：「れいほく八菜」、次の一手
- ・ JAびえい：こだわりと感性のマーケティングで美瑛野菜の魅力発信*
- ・ JAおちいまばり：「そこは食と農のテーマパーク」*

(*印は本稿執筆時点で、ドラフト作成中)



この間、平成21年9月には、先に完成した5ケースをもとに対象JAと県中関係者を中心に研究会を開催、平成22年に入ってから、全中教育部とも連携し、次のステージを目指している最中である。

本稿は、今後、JAグループ内で経営者教育あるいはマネジャー訓練のためにビジネス・ケースを活用する場合の参考とするため、これまでの経過をJAグループ外部からの視点で整理するとともに、ケース・メソッドの基本的な考え方およびその活用方法についてポイントをまとめたものである。

1. 目的：

「インプット」から「アウトプット」へ

ケース・メソッドの目的は、簡単に言えば以下の3点に集約される。第1は、自ら「考える」こと。第2が、他の参加者との議論を通じての相互作用（これをインタラクションと言う）、つまり他者から学ぶということだ。さらに、例えば英語のケースなどを活用した場合には、副次的作用として英語の能力向上が挙げられるが、日本語ケースの場合には、この部分を「他人の前で堂々と自説を述べ、議論を行う力を養うこと、つまりコミュニケーション力を鍛えること」と読み替えても良いのではないかと思う。

我々の多くは、小・中・高・大という教育課程を通じ、教員から何かを「黙って学ぶ」あるいは書籍等を「読んで理解する」という経験を積み重ねている。これは簡単に言えば、知識を「インプット」する作業である。

ところが、JAに限らず、実際のビジネスの現場においては問題解決そのもの、つまり、知識や経験を応用して目の前の課題を解決す

るための具体的な「方法」と、その「結果」が求められる。自らの知的能力を「インプット」中心に鍛えてきた多くの人々にとって、これは極めて困難なようだ。

だからこそ、具体的手法を提供するコンサルタント達のビジネス・チャンスがあることも事実である。ただし、可能であれば多くの経営者やマネジャーは自分で課題を解決したいと思っているはずであるし、実際には多くの場合、試行錯誤を繰り返している。

なぜ、うまくできないか。多くの場合、答えは「思考の方法」が違うからであるというのが筆者の考えだ。一言で言えば、学んだ知識や積み重ねた経験、あるいはひらめきなどを「アウトプット」する訓練の不足が大きな理由なのではないかと思う。万能の天才など現実社会にはほとんど存在しない。ヒトは、繰り返し様々な事柄に対処していく中で自分なりに物事の処理の仕方を学ぶ。実はモノの考え方、思考もこれと似たところがある。思考も訓練により上達する、あるいは他人と異なるモノの考え方、経営者に特有の考え方を効率的に身につけることが、ある程度は可能だということだ。ⁱⁱⁱ

熟練の経営者や優秀なマネジャー、さらに一流の営業マンは、これを経験により体得しているが、残念なことに、現在の学校教員の中には、知識の「アウトプット」の仕方を教えている人間は量としては少ないと思う。教師はモノを教える職業、つまり知識のインプットを行う仕事という固定観念があるからだと思う。現実のビジネスを経験していればわかる通り、ビジネスの多くは他者との相互作用の結果であり、一方的に相手に何かを伝えるだけで成立するビジネスは領域も市場性も

極めて限られている。

ケース・メソッドがうまく機能すると、「学ぶ」とはインストラクターから参加者への一方通行ではなく、双方向、あるいはお互いに参加者同士で学ぶことが可能になる。異なる視点や経験から、同じ問題を見るということが可能になる。例えて言えば、丸い地球を様々な方向から見る事が出来るようなものだ。少し古い言葉で言えば、大局観のようなものをつかめるようになることが多い。

なお、ハーバード・ビジネス・スクールのハモンドは、こうした抽象的な表現ではなく、より具体的に、現場の経営者やマネジャーといった実務家にとっての最大のメリットを「何が本当の問題かを判断し、適切な質問を投げかけることを助ける点」であると述べている。^{iv} それでは、ケース・メソッドの参加者等に求められる姿勢は、どのようなものだろうか。次にこの点について述べてみたい。

2. ケース・メソッドの参加者等に求められる姿勢

(1) 参加者

予習100%。これが最大のポイントである。参加者は必ず事前にケースを読んでくること。そして、与えられた質問に対して自分なりの答えを考えてくることが求められる。ケース・メソッドだけでなく、そもそも「議論をしながら考えを整理していくという思考方法」に不慣れな場合には、まずは全体を早いペースで読み、次にもう一度各パラグラフをしっかりと読むことが必要だ。そして、自分自身で気がついた「問題」や「重要な事実」をしっかりとメモに取ること。最後まで読み終わったら、あらためて、与えられた問題に

答えるために、取ったメモをもう一度、例えば、一定のフレームワークなどに応じて整理することが必要になる。その上で、必要な分析（定性的・定量的）を行い、最終的には、自分なりのアクション・プラン（実施具体策）を用意する。ここまでが、いわゆる予習の段階である。その後は、時間があればグループで事前の議論を行い、自分の考えを多少修正しても構わない。実際の議論が始まれば、流れに応じて議論をしていくことになる。議論が始まってからケースを見直しているようでは、ケース・メソッドの効果は半減する。

(2) インストラクター

インストラクターの事前準備も基本は同じである。異なる点があるとすれば、可能な限り、参加者のバックグラウンドを把握しておくことだ。これは、議論の流れの中で、どうしても特定の参加者のコメントが必要になるときなどに活用することができる。JAの経営者層や管理職を対象とした研修でケースを活用する場合には、個々のバックグラウンドの把握は難しいかもしれない。それ以前に、100%議論だけで進行する「学び方」というものを体験したことが無い参加者を対象とした場合には、欧米型の進行方法そのものが成立しないことがほとんどである。現実的には、ケース・メソッドに対する参加者の熟練度にもよるが、インストラクターによる適度な解説とサポートが不可欠になる。つまり、講義と議論の折衷といった形である。ポイントは、インストラクターは可能な限り、様々なコメントを引き出すきっかけとなるような、あるいは参加者が真剣に「考える」ことを必要とする質問を臨機応変に提供することだ。

場合によっては、特定の参加者とのやり取りになっても構わないが、全体の中での時間管理はしっかりと行い、議論全体をスムーズに調整し、リードしていく必要がある。言い換えれば、一人の参加者に長々と演説をさせないことも重要な役割である。さらに言えば、この「ケースはこういうもの」という形で単一解答を強引に当てはめてはならない。議論の流れによっては当初の意図からはずれる可能性もある。これも現実のビジネスの展開と同様である。「教えること」にばかり集中せず、「議論の流れをつかむ」こと、そして、何よりも「議論を楽しむ」ことである。

(3) ケースそのものとケース・ライター (ケースの書き手)

ハーバード大学等で使われている標準的なケースは英文で15ページ程度の文章と必要な図表が同程度あるものだが、これにこだわる必要はない。ただし、研修目的や参加者を考慮して一定の大枠は事前に合意しておく必要がある。例えば、本稿で取り上げたJAの経営者層や管理職を主たる対象としたケースでは、文章自体は8～11ページ程度とし、細かい計算を徹底的に詰める財務等のケースよりは、むしろ組織の全体的方向や戦略、あるいはマーケティングに特化した内容を中心に行っている。これは、若手や中堅職員を対象に基礎的なスキル（例えば、財務分析等）を習得させることを目的としたケースとはそもそも構成そのものが異なっている。

3. JAケースの作成経過

全中が平成21年12月10日に策定した「販売事業に係る取組みについて」^Vには、今後の取組み事項として、「販売事業改革ケース策定・活用に向けた取組み」が記されている。これは、そもそも第25回JA全国大会における「農業生産額と農業所得の増大を目指した『地域農業戦略』などの見直しまたは策定を行うとともに、その実現のためにJAグループ一体となった生産から流通・販売を通じた戦略を構築する」という決議に基づいている。

この結果、「JA中央会は、経済事業連と連携してJAの販売事業戦略策定を支援すること」となった。そして、平成21～22年度の主な取組みのうち、全国段階での実施事項として掲げた5項目のひとつが本稿で対象としている「販売事業改革に係わるケース作成と活用」ということになる。

より具体的には、「一律的な改革手法、事例を紹介するのではなく、様々なパターンのJA販売戦略をケース化し、JAの役員・管理職が具体的な事例を用いて相互討議を行うことにより、効果的な販売戦略を構築するための考え方の基本を習得し、主体的に戦略づくりに取組むようになることをねらう」と記されている。

やや表現がわかりにくいかもしれないが、この文章の中にはケース・メソッドのエッセンスが散りばめられている。つまり、これは単なる優良事例紹介ではない。相互討議、すなわちケース・ディスカッションを通じて、「考え方の基本」を習得するための訓練であることだ。

こうした背景に基づき、平成21年中に7つのケースに取り組み、対象となったJAおよ

び県の関係者を中心とした研究会を実施したことは既に述べたとおりである。

4. 組織横断的なケース作成チーム

次に、これらの動きと宮城大学および筆者との関わりを若干記しておきたい。筆者は、全中との協議を重ねた結果、信頼関係に基づき口頭でいくつかの合意を得ている。その内容を簡単に述べておきたい。その理由は、こうした仕事、特にケースの作成は外部の人間が考えているほど簡単ではなく、多くの人間が各々の立場で相当の時間と労力を費やした結果であるということ、誰かが一度は述べておく必要があると考えたからである。

我々（ケースの作成グループ。全中営農・経済事業改革推進部のメンバーと、宮城大では筆者の他、川村保教授と清野誠喜准教授）は、まず対象となるJAの選択から議論を始めている。その上で、全中、県中（県中央会）、JAのルートで正式な依頼を行い、趣旨を理解して頂いた場合に限り、ケース作成の下準備にとりかかる。

宮城大メンバーは、通常この段階で一旦離れ、ここからはシステム内部で入念な調査やインタビューを行う。Eメールや電話等による資料やコメントの収集だけでなく、一定時間を費やしての現地調査も複数回実施する。最終的にケース全体のラフな形が見えた段階で、全中が中心となりケースの第一次ドラフトを作成し、それを宮城大メンバーが受領する。その上で、文章、全体構成、内容だけでなく、研修用教材としての活用可能性を考慮した上でドラフトを精査し、加筆修正等を加えた段階で双方による第二次ドラフトを作成する。

第二次ドラフトをベースに、最終的な現地

ヒアリングを行うが、この段階には必ず宮城大メンバーが同行し、ヒアリングではJAの経営層やケースの中で重要な役割を担っている職員への質問や確認を直接行う。この確認は、1行ごとに実施するため、かなりの時間を必要とする。システム内部で作成した第一次ドラフトは、一見それなりに整っているように見えるが、宮城大メンバーのような部外者から見ると、長年の習慣で省略されてしまっている部分や、場合によっては意図的に省略されている部分、さらに研修用ケースとしては不十分な部分などが少なからず出てくる。これを、第三者の立場でひとつひとつ確認していくのが宮城大メンバーの役割でもある。

この作業はこれまでに何度か経験したが、相当に気を使うし時間もかかる。しかしながら、これを省いては最終的に表に出せる内容のケースにはならないため、不可欠な部分である。

こうした確認作業が済んだ段階で、さらに宮城大メンバーと全中との間での複数回の文言チェックを経て出来た最終ドラフトを再び全中から県中ルートを通じてJAに送り、内容を再確認してもらう。JAからの最終確認を受けた段階で初めてケースは確定する。

ケースごとに時間は異なるが、最短でも3か月、長ければ半年以上はひとつのJAに費やすことになる。宮城大では初年度はトライアルの意図もあり進展状況に応じて1人当たり2～3ケースを担当したが、実際問題として、ケースの品質を維持していくためには、これまでに述べてきた手法を用いた場合、年間1人当たり3ケース前後が限界なのではないかと思う。従って、当面は3人で最大限に担当しても合計で10ケース程度ではないかと

考えている。

大学側の人選は筆者の責任で実施したが、それは川村、清野両教員や筆者がいずれもケース・メソッドを中心とする演習を大学で複数年担当していることと、JAグループそのものに対する長年の「感度」があったからである。我々はいずれも調査、ケース作成、実際のケース・インストラクションをすべて自分達のみで行うことも可能ではあるが、JAグループとの連携の上で、役割分担をした方がはるかに効率的であり、お互いに納得できる作品が出来ると考えたのである。

さらに宮城大メンバーの各々は、第三者の立場として、最終ドラフトの作成にはかなり厳しい注文をつけることがある。筆者自身、全中内部で議論をした結果としていつのまにか「玉虫色」になった表現を、より具体的なものに改めてもらったことが何度もあるが、それは組織内のケース・ライターであればわかっているか、出来ないとはいえない部分ではないかと思う。その意味では、部外者を含めた横断的なリサーチ・グループということになる。

出来上がったケースについては、教育的観点から、全中側の了解を得た形で、宮城大での各々の演習で適宜、学生用に活用している。著作権は、当該ケースの最終的な監修者である宮城大の担当者と全中が共有している。こうした方法は、欧米のビジネス・スクールでも実施している。また、ケースは実際に使ってみて初めてその反応がわかるため、実際の経営者・管理職研修と、学生の勉強用と両方の活用ができる形にしておく使い方と大きな幅が出来るといえる、お互いにとってのメリットもある。^{vi}

5. 今後の展望

現在までに、全中との議論の中で、いくつかの方向性が明らかになりつつある。ここではその内容を簡単に記しておきたい。

第1は、継続したケースの策定。これは年間7～10ケースを想定している。やみくもに数を増やすのではなく、我々は全国の数多くのJAや関係者にとって「使える」示唆に富んだ水準のケースを作成していくことを意図している。作成ケースの累計が一定数量になれば冊子としての刊行も可能であろう。そうなれば読み物としての活用も可能になる。

第2は、全国レベルでのJA向けケース研修会の実施。これは主としてJAの経済事業担当の常勤役員や管理職を対象にした研修を想定している。我々が毎年一定数の新規ケースを作成できれば、参加者にとってはそれだけで全国のJAの具体的な最新情報を把握し、自らの意思決定の参考とすることも可能になるであろう。また、是非そのように活用して頂きたいとも考えている。全国を対象とした場合の実施主体は当然、全中ということになる。

第3は、県域あるいはブロック域レベルでのJA向けケース研修会の実施。これまでのところ、全中側の主たる窓口は営農・経済事業改革推進部であり、恐らく今後も変わることはないと思う。しかしながら、ケース・ディスカッションが参加者に与える影響と効果を考慮すると、今後は全中教育部との連携も不可欠となる。

また、実際のJAケース作成においては各県の中央会が事前調査の段階から積極的な役割を担っていることも重要なポイントである。従って、前項で述べた全中主体の研修会

とは別に、県域あるいは特定のブロック域を中心とした県中主催による研修会の可能性も考えられる。現在、すでに全中教育部と県中とは共同で研修を実施しているため、今後はこれら既存研修の中に、ケース・メソッドを活用したものが取り込まれる可能性もあるであろう。

以上は、あくまでも極めてラフな展望であるが、JA、県中、全中、宮城大グループの全てが連携したうえで初めて有機的に機能するような取組みではないかと思う。

おわりに

ビジネスの領域におけるケース・メソッドについて、海外ではハーバード・ビジネス・スクール、国内では慶應義塾大学ビジネス・スクールが代表的な存在である。ただし、これらの教育機関は、あくまでも全ての産業を対象としている。そのため、こうした組織でJAグループが取り扱われることがあったとしても、それはあくまでも多数の中のひとつという位置づけである。また、正直なところ伝統的な農業の現場を扱ったケース自体、それほど多いとは言えない。こうした点は従来から関係者の間でも少なからず話題になっていた点である。

一方、JAグループの規模と事業の広がりを冷静に考慮した場合、このグループの中には数多くの潜在力が未だに知られぬままに眠っている気がしてならない。どの地域に行っても、JAは基幹的な地場産業の担い手であり、現在、そして今後の日本の地域産業に大きな影響力を持っていくことは確かであろう。グループの外からは旧態依然たる運営を批判されていることもあるだろうが、そうし

たJAであっても、その組織の中では必死になって現在の環境の中で生き抜くために知恵を絞っている多くの役職員が存在する。我々はそうした「ヒト」に焦点を当ててケースを作っている。合併JAの規模や組織の名前ではなく、そこで「誰が何を、どのようにして成し得たか」を中心にしている。これこそが、他者から学ぶというケース・メソッドの本質につながるからである。

我々のケース作成と活用の取組みが少しでもこうしたJAを広く知らしめるとともに、産学協同の継続的な取組みとして将来への可能性を大きく開くものとなることを願っている。^{vii}

-
- i 実際の経営事例をベースに可能な限り事実即してまとめられた教材としての「ケース」をもとにした教授法。純粹に調査研究のための事例研究(ケース・スタディ)とは異なり、事前配布された「ケース」をもとにインストラクターと参加者が共に議論をしながら経営上の諸問題の発見・分析や意思決定のプロセスを学んでいく方式。
 - ii 平成22年2月の組織変更により営農・農地総合対策部と名称変更される予定であるが、本稿執筆時点では現行の名称を使用している。
 - iii 一部のビジネス・スクールや軍隊における高級参謀養成課程などに同様の教育方法を用いた思考訓練が見られる。
 - iv Hammond, J., *Learning by the Case Method*, Harvard Business School, 2002
 - v 全国農業協同組合中央会「販売事業に係る取組について」、平成21年12月10日付資料
 - vi 筆者自身、宮城大学食産業学部で担当してい

る食品企業経営戦略演習（ケース・メソッドで実施）の授業で自ら担当したケースを使用している。また、授業の実施日は事前に全中側に連絡した上で、可能な限り全中あるいは県中サイドからもゲストとしての参加をお願いしている。

- vii 農業現場における経営改善の手法としてケース・メソッドの導入可能性を今から30年以上前に提唱したのは高橋正郎先生である。振り返って見れば、我々が行っていることは、かつて高橋先生が言われていたことをようやく少しだけ実践したに過ぎない。まだまだやるべきことは多々あると感じている。

最後になるが、本稿を掲載することを快諾して頂いた全中営農・経済事業改革推進部の原勝部長、近藤剛次長、鶴留尚之次長以下のメンバーおよび多忙の中で新たな取組み積極的に参加してくれた同僚の川村保教授、清野誠喜准教授にあらためて感謝の意を表したい。